

MANAGEMENTUL ACADEMIC AL RELAȚIILOR INTERNAȚIONALE

Prof. univ. dr. Viorel Lefter
Asist. univ. drd. Anca Bogdan
Academia de Studii Economice din București

Abstract. *Internationalization in higher education is an inevitable result of the globalization and knowledge-based economy of the 21st century. The purpose of this paper is to identify the main paths taken into account by Romanian universities while reconsidering their international programs and strategies in order to cope with the increasing education and labour market pressures. Based upon international and local experience, we shall discuss the challenges encountered in aligning the internal culture with the internationalization objectives in order to enhance effectiveness of outcomes. The framework provided helps to understand the different approaches to internationalization and may prove helpful from both a managerial and research perspective.*

Key words: academic network, higher education, international curriculum, internationalization strategy, mobility.

1. Introducere

Analiza stadiului actual de dezvoltare a învățământului superior românesc relevă două tendințe majore: creșterea preocupărilor pentru a dobândi „vizibilitate internațională” și creșterea sensibilă a numărului studenților străini. Prin prezenta lucrare, ne propunem să analizăm modul în care internaționalizarea universităților românești este înțeleasă și asimilată la nivelul universităților. Utilizând, cu titlu ilustrativ, experiența acumulată de Academia de Studii Economice din București în cooperarea internațională, precum și exemplele oferite de practica internațională, vom prezenta o analiză a direcțiilor posibile de dezvoltare academică pe plan internațional.

Argumentele în favoarea creșterii vizibilității internaționale a universităților sunt multiple, fie că este vorba de activități de formare fie de cercetare științifică. Printre factorii de presiune asupra managementului academic (Qiang, 2003) se remarcă următorii:

(1) *evoluția pieței muncii*, care solicită din ce în ce mai mult absolvenți adaptați cerințelor noii economii: în afara cunoștințelor teoretice și a abilităților practice, aceștia trebuie să cunoască mai multe limbi străine și să aibă competențe sociale și multiculturale;

(2) *specializarea cercetării științifice* solicită adesea resurse sporite, insuficiente pe plan local, impunând formarea de consorții și rețele științifice internaționale;

(3) *atragera studenților străini* în cadrul programelor de studii și/sau cercetare dezvoltate de universități, asigurând adesea resurse financiare nenegligabile pentru universitate;

(4) *utilizarea noilor tehnologii ale informației și comunicării*, care permite depășirea barierelor geografice în oferirea de servicii academice performante.

Aceste tendințe de pe piața serviciilor academice sunt dovada evoluției și integrării învățământului superior în fluxul globalizării. În acest sens, considerăm necesară o delimitare a conceptului de internaționalizare a instituțiilor de învățământ. Knight (1993) definește internaționalizarea învățământului superior drept „procesul de integrare a dimensiunii internaționale/interculturale în procesele de învățământ, în activitățile de cercetare și în serviciile către societate din cadrul unei instituții”. Acest proces este unul dinamic, iar anvergura sa cuprinde cele trei sfere fundamentale ale activității universitare: învățământul, cercetarea și interacțiunea cu societatea.

O definiție mai completă din perspectiva globalistă este formulată de Van der Wende în 1997 (citată de Qiang, 2003). Internaționalizarea nu este un scop în sine, ci cuprinde „eforturile sistematice depuse pentru adaptarea învățământului superior la cerințele și provocările globalizării societății, a economiilor naționale și a pieței muncii”. Astfel, internaționalizarea devine un instrument important în dezvoltarea academică, răspunzând cerințelor mediului și permițând ameliorarea și alinierea standardelor de calitate existente la nivel instituțional și național.

2. Strategii de internaționalizare la nivel universitar

Din perspectiva analizei procesuale a activităților academice, distingem trei dimensiuni ale activității de internaționalizare:

1. *la nivelul proceselor de învățământ*: mobilități studențești, dezvoltare curriculară, modernizare pedagogică, dezvoltare de programe cu dublă diplomă sau delocalizări de diplome în străinătate;
2. *la nivelul activităților de cercetare*: mobilități ale cadrelor didactice și cercetătorilor, participarea la rețele tematice europene și extracomunitare, recrutare de personal la nivel internațional;
3. *la nivelul relațiilor cu societatea*: dezvoltarea de parteneriate public-private, participarea la programe naționale și europene de finanțare.

Din perspectiva atitudinii managementului academic față de promovarea și implementarea programelor de internaționalizare, Qiang (2003) menționează abordarea

pe activități, de tipul: dezvoltare curriculară, mobilități studențești și ale personalului didactic, primirea de studenți internaționali. Specifică practicilor occidentale din anii '70 – '80, această abordare cunoaște o largă răspândire în universitățile românești. Deși permite focalizarea asupra unor proiecte internaționale bine definite, principalul dezavantaj al acestei abordări rezidă în fragmentarea și lipsa coordonării între activități, ceea ce diminuează rezultatele procesului de internaționalizare, creează dificultăți în comunicarea internă și externă și consumă resurse suplimentare.

În contextul actual, există o preocupare crescândă pentru abordarea dezvoltării academice din perspectiva competențelor studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor. Astfel, obiectivul principal al internaționalizării este dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor, atitudinilor și valorilor care să fie recunoscute la nivel internațional (Jackson, 2003). Interesul acestei abordări constă în faptul că răspunde cerințelor pieței muncii. Principala dificultate constă în insuficiența informațiilor necesare pentru identificarea competențelor specifice, fapt ce ar putea fi remediat odată cu adoptarea cadrului european și național al competențelor.

Din perspectiva Comisiei Europene, modernizarea universităților europene este imperativă. Obiectivele acestui proces au fost definite în Strategia de la Lisabona și în documentele consecutive și vizează reforma tuturor domeniilor majore de activitate universitară: învățământ, cercetare și inovare. Modernizarea vizează atât reglementările naționale și transnaționale, cât și gestiunea efectivă a programelor la nivel local. Astfel, universitățile trebuie să găsească un echilibru între cele trei tipuri de activități pe care le desfășoară și să joace un rol determinant în societate și în economia bazată pe cunoștințe (discurs al comisarului european pentru educație și cercetare, dl. Janez Potočnik, Bruxelles, 10 mai 2006).

Principalele dificultăți în dezvoltarea învățământului superior european sunt legate de slaba reprezentare a studiilor superioare în rândul populației active, performanțele scăzute ale cercetării europene, uniformitatea studiilor și lipsa unor standarde de excelență, insularitatea și dependența de finanțarea publică deficitară, excesul de reglementări în domeniul formării profesionale pe parcursul vieții (Aubé et al., 2006). Ilustrativ în acest sens este clasamentul realizat de Universitatea Jiao Tong din Shanghai, în anul 2004.

Obiectivele pe termen mediu și lung la nivel european sunt sporirea atractivității universităților europene, perfecționarea managementului academic, creșterea și diversificarea surselor de finanțare. Direcțiile de modernizare și dezvoltare academică indicate de Comisia Europeană sunt:

- ↳ creșterea proporției absolvenților de învățământ superior care au beneficiat de minimum un semestru de studii în străinătate sau în practică;
- ↳ accesul studenților care doresc să studieze sau să cerceteze în Uniunea Europeană la programe de burse sau la împrumuturi naționale specifice;

- ✦ alinierea procedurilor de recunoaștere a calificărilor universitare la cele aplicabile calificărilor profesionale și facilitarea recunoașterii diplomelor europene în afara Uniunii;
- ✦ introducerea în cariera cercetătorilor a formării în domeniul managementului proprietății intelectuale, a comunicării și cooperării în cadrul rețelelor tematice și a antreprenoriatului;
- ✦ reorientarea învățământului spre nevoile specifice ale forței de muncă europene și adaptarea la tendințele demografice ale populației;
- ✦ modificarea sistemelor naționale de stabilire a taxelor de școlarizare pentru a favoriza accesul elementelor de excepție la studii superioare și cercetare;
- ✦ implementarea unor noi sisteme de finanțare a universităților, bazate pe rezultate și responsabilizarea universităților în ceea ce privește finanțarea programelor de cercetare;
- ✦ extinderea autonomiei și responsabilității universităților pentru adaptarea rapidă la schimbările de mediu: cursuri adaptate, promovarea interdisciplinarității și susținerea domeniilor prioritare de cercetare la nivel european.

Pentru creșterea atractivității universităților europene se mizează pe strategii de diferențiere prin excelență (Altbach, 2001), atât în învățământ – adaptarea studiilor la cerințele societății și beneficiarilor, flexibilizarea structurilor de studiu și a parcursului academic, interdisciplinaritatea și dezvoltarea curriculară în acord cu competențele profesionale vizate –, cât și în cercetarea științifică universitară.

Modernizarea managementului academic vizează în primul rând crearea cadrului legislativ pentru implementarea strategiilor universitare. Autonomia universitară este decisivă din perspectiva stabilirii priorităților instituționale în învățământ și în predare, dezvoltarea resurselor umane specializate, stabilirea conținutului curricular, managementul resurselor proprii și a imaginii instituționale.

Susținerea programelor de dezvoltare și de modernizare necesită resurse importante. În acest sens, universitățile trebuie să aibă capacitatea de atragere de fonduri suplimentare provenind de la partenerii tradiționali – bugetul de stat sau programele comunitare –, dar și de la parteneri atipici – mediul de afaceri, asociații profesionale, studenți și absolvenți.

În cele ce urmează, ne vom concentra asupra strategiilor și politicilor de dezvoltare a relațiilor internaționale la nivel instituțional, în acord cu obiectivele comunitare și naționale.

3. Managementul universitar al relațiilor internaționale

Managementul universitar al relațiilor internaționale presupune în primul rând definirea axelor, priorităților și strategiilor de dezvoltare în domeniu.

O etapă importantă o reprezintă selectarea partenerilor de cooperare. În acest sens, se pot distinge trei categorii de politici (Baussart, 2006; Elkin et al., 2005):

- ✦ cooperarea internațională: selecția partenerilor în funcție de posibilitățile de dezvoltare a unor schimburi de cercetători și cadre didactice de înalt nivel, proiecte comune, rețele de excelență;
- ✦ solidaritatea universitară: susținerea activităților de cercetare și formare doctorală, asigurarea accesului la echipamente și resurse specializate;
- ✦ nonselecția: bazată pe contactele individuale și oportunitățile identificate ad hoc, fără conexiune cu strategia instituțională.

În majoritatea universităților, românești și europene, cooperarea internațională se află în coordonarea unui prorector / vicepreședinte responsabil cu relațiile internaționale sau sub autoritatea directă a rectorului / președintelui universității. Responsabilul de relații internaționale este de regulă cel care stabilește strategia de dezvoltare internațională, singur sau asistat de un consiliu de administrație sau de o comisie de relații internaționale a Senatului universitar (Stanek, 2006).

Data fiind complexitatea și diversitatea problematicii gestionării acordurilor de cooperare internațională, se recomandă crearea unei structuri specializate la nivel central. La nivelul universităților de anvergură, relațiile internaționale sunt gestionate pe spații lingvistice sau geografice, ceea ce permite adaptarea culturală la caracteristicile partenerului (Baussart, 2006; Brătianu și Lefter, 2001). De asemenea, departamentele internaționale ale marilor universități occidentale, în special cele de sorginte anglo-saxonă, au în componență structuri specializate pentru atragerea de finanțări din programe europene și încheierea de parteneriate cu sectorul privat (Stanek, 2006).

Rolul departamentului de relații internaționale este în primul rând de a formula obiectivele strategice la nivel instituțional și de a acționa în consecință pentru implementarea acestora. În universitățile românești, componentei de relații internaționale îi este frecvent asociată și cea de integrare europeană.

Pentru implementarea și monitorizarea eficace a acțiunilor specifice, este necesară prezența unei componente internaționale la nivelul principalelor structuri academice (facultăți, colegii, școli doctorale, centre, laboratoare și institute de cercetare asociate). Totodată, o astfel de organizare permite managementul eficient al programelor descentralizate, identificarea și comunicarea nevoilor specifice anumitor specializări și structuri.

Conform unui sondaj pe bază de chestionar al Comisiei Europene în mediul universitar (Aubé, 2006), activitățile specifice departamentelor de relații internaționale din mediul universitar sunt, în ordinea importanței: mobilitățile studențești Erasmus (98%), mobilitățile studenților străini (75%), mobilitățile cadrelor didactice și ale cercetătorilor (50%), gestionarea acordurilor de cooperare (48%).

O parte importantă a activităților de relații internaționale sunt dedicate gestionării mobilităților. Printre argumentele pentru stimularea mobilității internaționale enumerăm: echilibrarea pieței educaționale și a muncii, creșterea competitivității universităților, dinamizarea programelor de studii și introducerea de module internaționale (cu predare în limbi străine, diplome duble sau multiple, mobilități obligatorii în cadrul studiilor, procent obligatoriu de studenți străini), participarea la rețele internaționale etc. Pentru asigurarea calității mobilităților, se impune adoptarea unor criterii de performanță unitare care să asigure validarea studiilor și diplomelor, simplificarea procedurilor administrative, dezvoltarea de activități de suport, tutorat și inserție profesională.

În acest context, lipsa unor structuri distincte pentru prospectarea pieței serviciilor academice poate constitui un dezavantaj pe termen mediu și lung. De asemenea, există o slabă valorizare a mobilităților încheiate prin lipsa accesului larg la rapoartele de mobilitate al studenților, doctoranzilor, cadrelor didactice și cercetătorilor. Din această perspectivă, se impune o separare netă a componentei administrative, tactică (realizarea materialelor informative, gestionarea și monitorizarea programelor de mobilități și diseminarea rezultatelor acestor programe), de componenta academică, strategică (prospectarea pieței, selectarea partenerilor și conținuturilor, negocierea acordurilor de cooperare).

Un element important în managementul academic al relațiilor internaționale îl reprezintă evaluarea strategiei. Se recomandă o evaluare continuă a calității programelor și partenerilor (atât componenta incoming, cât și cea outgoing), a vizibilității universității și a rezultatelor concrete ale programelor de cooperare academică.

Dificultățile cu care se confruntă universitățile în acest demers sunt lipsa de articulare între obiectivele instituționale și cele departamentale, insuficiența resurselor umane – sub 1% (Poll, 2006) din personalul universității (adesea cadre didactice care prestează activități în cumul) și financiare dedicate, calificarea insuficientă a personalului care lucrează în domeniul relațiilor internaționale.

4. Concluzii

Perspectiva integrării în spațiul european al învățământului superior și cercetării și pe piața mondială a serviciilor educaționale și de cercetare prezează universitățile să se orienteze spre internaționalizare, ca sursă de competitivitate și atractivitate. Astfel, mobilitatea internațională și dimensiunea interculturală devin axe principale în oferta instituțiilor de învățământ și de cercetare.

Deoarece majoritatea universităților românești se află încă în faza de demaraj sau dezvoltare timpurie a cooperării internaționale, se impune, încă de la început, adoptarea unor mecanisme adecvate managementului strategic al relațiilor internaționale. Pe plan intern, este necesar ca universitatea să aibă capacitatea de elaborare și implementare a unor strategii și politici de internaționalizare adecvate structurii și necesităților sale, adaptate mediului înconjurător. Un factor important în acest proces este flexibilitatea organizațională și capacitatea de adaptare la schimbare a partenerilor interni și externi.

În mod ideal, activitatea de relații internaționale de la nivelul instituțiilor de învățământ superior se concentrează pe trei axe strategice: expertiză geografică și gestionarea cooperării internaționale (organizare administrativă în funcție de spații lingvistice / geografice / culturale), managementul proiectelor internaționale (prospec-tare, lobby, contractare, monitorizare, diseminare), evaluare globală a activităților internaționale desfășurate în toate structurile organizaționale.

Bibliografie

- Altbach, P. G., Teichler, U. (2001). „Internationalization and Exchanges in a Global University”, *Journal of Studies in International Education*, Vol. 5, No 1, pp 5 - 25
- Aubé, C., Deschamps, P-M., Steinmann, L., Vincent, C. (2006). „Que valent encore nos universités?”, *Enjeux Les Echos*, No 223, Avril: pp. 58 - 75
- Aventur, F. (1998). Les pratiques internationales en matière de compétences, în *Objectifs compétences*, Tome 2: pp. 4 - 13, Paris, CNPF
- Baussart, H. (2006). „Ouverture à l'international: Du foisonnement à la structuration”, *Conférence des Présidents d'Universités*, 15-17 martie, Nantes
- Brătianu, C., Lefter, V. (2001). *Management strategic universitar*, Editura Rao, București, pp. 82-94
- Elkin, G., Devjee, F., Farnsworth, J. (2005). „Visualizing the internationalisation of universities”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 9, Issue 4 June: pp. 318-329
- Jackson, M.G. (2003). „Internationalizing the University Curriculum”, *Journal of geography in Higher Education*, Vol. 27, No 3, November: pp. 325 - 340

Management & marketing

- Knight, J. (1993). „Internationalization: management strategies and issues”, *International Education Magazine*, Nr. 9: pp. 21
- Poll, P. (2006). „Regards croisés sur le management international des universités et des entreprises”, *Conférence des Présidents d'Universités*, 15 - 17 martie, Nantes
- Qiang, Z. (2003). „Internationalization of Higher Education: towards a Conceptual Framework”, *Policy Futures in Education*, Vol. 1, Nr. 2: pp. 248 – 260
- Stanek, V. (2006). „Universités et établissements d'enseignement supérieur: enquête sur les services des relations internationales”, *Les Notes d'EduFrance*, Nr. 3 martie: p. 1 - 6, accesat la 28.11.2006 la adresa: <http://www.edufrance.net>
- Mobilising the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy* (2005), accesat la 14.12.2006 la adresa: http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/lisbon_en.html.